

MANAJEMEN UNIT USAHA PESANTREN

Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo

Dosen Tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Babussalam Aceh Tenggara

Email: anggung.679@gmail.com

Abstrak

Globalisasi menciptakan kesulitan, dan semakin mempermudah penguasa lapangan pekerjaan berfikir ekonomis. Angka pengangguran yang semakin meningkat setiap tahun menjadi fakta bahwa lulusan lembaga pendidikan kurang kompetitif. Pendidikan telah menjadi kebutuhan penting, dan di samping itu juga menjadi tanggungjawab manusia. Agar manusia dapat mewujudkan kehidupan yang sejahtera, maka mereka (baik yang memberikan ataupun memperoleh pendidikan hendaknya memiliki pandangan serta pemahaman tentang kewiraswastaan demi tercapainya tujuan akhir pendidikan. Dengan perkataan lain, perwujudan manusia wiraswasta menunjang pencapaian tujuan Pendidikan. Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, lahir dengan kurikulum yang terintegratif antara agama dan umum. Keunggulan dalam proses pendidikan yang dinamis selama 24 jam memberikan pengaruh kuat terhadap pembentukan panca jiwa pesantren, seperti keikhlasan, kesederhanaan dan kemandirian. Jiwa kemandirian santri yang terbentuk menjadi potensi bagi pesantren dalam meningkatkan stabilitas ekonomi pesantren. Manajemen unit usaha pesantren mengandung arti sebagai proses pembentukan sebuah unit usaha berdasarkan potensi lembaga, sistem pengelolaan, hingga evaluasi terhadap pengelolaan unit usaha tersebut. Prinsip-prinsip dalam membangun unit usaha di pesantren adalah: (1) unit usaha bukan milik pribadi akan tetapi milik lembaga, pimpinan tidak berhak mengambil kebijakan sectoral terkait pengelolaan keuangan; (2) berfilosofikan administrasi yang baik mutlak untuk menjaga kepercayaan, harus ada laporan dan musyawarah rutin ked an oleh pimpinan terkait perkembangan unit usaha; (3) merekrut SDM yang memang ahli lapangan dan berasal dari internal lembaga sehingga komunikasi dapat berjalan lancar; (4) memperhatikan legalitas badan usaha untuk mengoptimalkan peluang yang ada; (5) membentuk tim ahli, minimal tenaga senior untuk memonitor perkembangan unit usaha.

Kata Kunci: *Manajemen, Unit Usaha, Pesantren*

PENDAHULUAN

Menurut Dawam Raharjo, beberapa tokoh pendidikan nasional seperti Sutopo Adiseputro, dr. Sutomo dan Ki Hajar Dewantara gencar mempropagandakan pesantren dengan sistem pesantrennya, alasannya mereka anti pendidikanintelektualisme, individualisme, egoisme dan materialisme yang dinilai sebagai sikap-sikap yang disebarkan oleh sistem sekolah barat (pada waktu itu Belanda),mereka juga mencita-citakan model pesantren sebagai sistem pendidikan

Nasional.¹ Hal tersebut beralasan bahwa pesantren, melihat aspek sejarah, sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia dan memiliki ciri ke-Indonesiaan yang khas juga memiliki potensi besar seperti sarat nilai keikhlasan, keserhanaan, dan kemandirian.

Fakta menjelaskan dari tahun ke tahun jumlah pesantren terus bertambah secara signifikan. Berdasarkan data Departemen Agama, jumlah pesantren pada tahun 2007 berjumlah 14.647 pesantren dengan santri sebanyak 3.289.141.² Pada tahun 2008, bertambah 50% menjadi 21.500 pesantren, dan terakhir selang tiga tahun kemudian pada medio 2011 jumlahnya kembali meningkat menjadi 25.000 pesantren dengan jumlah santri sekitar 3,6 juta orang.³

Permasalahan yang di hadapi pesantren sama dengan yang dihadapi lembaga pendidikan umum sekolah dan madrasah. Seperti hasil penelitian Departemen Pendidikan Nasional (DEPDIKNAS) tahun 2008 diungkap penyebab masalah utama pendidikan kita adalah kualitas pendidikan yang belum mencapai standar yang diharapkan tenaga kependidikan, fasilitas, pembiayaan, manajemen, proses dan prestasi siswa. Hasil tersebut didasari fakta diantaranya (1) tenaga kependidikan yang memenuhi standar baru 54%; (2) sekolah yang mempunyai sarana prasarana yang memadai baru 73,56%; (3) manajemen pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan belum mencapai standar yang diharapkan.⁴

Sementara itu Veitzhal mengungkapkan permasalahan pendidikan nasional dapat diuraikan sebagai berikut: (1) pemerataan pendidikan, (2) Pengelolaan dan Efisiensi, (3) Pengelolaan dan Otonomi Pendidikan, (4) relevansi pendidikan.⁵ Pendapat lebih rinci mengenai beberapa permasalahan yang dihadapi pesantren seperti yang disebutkan Aries adalah: (1) sikap non kooperatif pihak

¹ M Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren* (Yogyakarta: LP3M, 1986), hlm. viii.

² Ririn Handayani, *Menggagas Pendidikan Pesantren Sebagai Pendidikan Entrepreneurship*, diakses tanggal 18/03/ 2013 sumber: <http://ririnhandayani.blogspot.com/>.

³ M Latief, *Pemerintah Tambah Anggaran untuk Rusun di Pesantren*, sumber: Harian Kompas, Minggu, 9 September 2012.

⁴ Slamet PH. *Desentralisasi Pendidikan di Indonesia, Educational Planning/ Management Specialist Team Leader of Package 2, Desentralized Basic Education Project ADB Loan No. 1863-INO* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

⁵ Veitzhal Rivai & Sylviana Murni, *Education & Management, Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta: Raja Grafindo Pustaka, 2009), hlm. 30-34.

pengelola pesantren; (2) konservatifikasi pengasuh pesantren terhadap kebijakan pemerintah; dan yang paling penting (3) kurang efektifnya pelaksanaan manajemen pesantren di lembaga tersebut.⁶ Pendapat sama juga diungkapkan Nurcholish Madjid, agar berkembang pesantren harus mampu menyelesaikan penyebab lemahnya pesantren antara lain: (1) lemahnya visi dan tujuan yang dibawa pesantren, (2) pesantren kurang mampu merespon perubahan zaman.⁷

Lemahnya pesantren dalam merespon perubahan zaman sejalan dengan fakta banyak pesantren yang terpaksa berhenti beroperasi dikarenakan keterbatasan dana. Sebagian lain mampu beroperasi alhamdulillah tanpa adanya peningkatan dalam hal layanan Pendidikan, atau pengadaan sarana prasarana yang kurang memadai, yang pada akhirnya berdampak buruk pada mutu lulusan pesantren.

Bertolak dari berbagai kondisi organisasi lembaga pendidikan hari ini menimbulkan asumsi begitu mudah hari ini mendirikan sebuah organisasi entah itu berbasiskan profit maupun nonprofit, namun dalam prosesnya, sebuah organisasi tampaknya harus *survive* dalam menghadapi kondisi lingkungannya.

Sederhananya, jika mampu beradaptasi dengan lingkungan, maka organisasi tersebut akan bertahan, tapi jika tidak, lambat laun hanya tinggal nama saja. Tentu dalam perbincangan umum sangatlah mudah menjawab permasalahan ini. Permasalahan lainnya adalah kurangnya dana. Masalah ini seringkali menjadi alasan klasik yang menghambat cita-cita sebuah organisasi. Untuk itu perlunya sebuah langkah preventif dalam menggalakan dana yaitu dengan mendirikan unit usaha untuk kemandirian yang tujuannya mendatangkan profit demi menciptakan kemandirian lembaga.

Sebagai bentuk upaya dalam meningkatkan kualitas salah satunya adalah dengan perbaikan ekonomi pesantren sebagai penunjang layanan pendidikan dan peningkatan sarana prasarana. Untuk menciptakan stabilitas ekonomi dalam

⁶ Aries Musnandar, *Pendidikan Pesantren*, sumber: <http://www.uin-malang.ac.id/> diakses tanggal 20-12-2012.

⁷ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 67.

lembaga pesantren diperlukan sebuah pola kemandirian ekonomi lewat Pendidikan kewirausahaan.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Najih Anwar⁸ tentang manajemen pesantren dalam penyiapan wirausahawan. Hasil penelitian yang dilakukan di pesantren Sunan Drajat Lamongan menyebutkan bahwa, *pertama*, orientasi pesantren membentuk lulusan yang wirausahawan berdasarkan filosofi sunan drajat yaitu menjadi orang yang suka memberi bukan meminta, untuk itu seseorang harus cukup ekonomi sehingga ada sesuatu yang diberikan. *Kedua*, untuk mencapai kesuksesan finansial adalah dengan kerja keras dan berwirausaha.

Manajemen Ponpes Sunan Drajat Lamongan dalam penyiapan wirausahawan sudah mengarah kepada sistem manajemen yang efektif dan efisien. Dalam hal ini perencanaan melibatkan pihak lain yang berkompeten, mensosialisasikannya, dan merealisasikannya melalui pengorganisasian sedemikian rupa sehingga setiap masyarakat organisasi dapat bersama berbuat untuk mencapai tujuan yang disepakati.

Proses pelaksanaan usaha di unit usaha sudah berjalan relatif baik. Ada unit usaha yang beroperasi bila ada pesanan. Unit usaha di ponpes Sunan Drajat Lamongan, produksi dan manajemennya masih sederhana dan ada yang menggunakan teknologi. Unit-unit usaha tersebut juga dijadikan wahana praktek pembelajaran keterampilan bagi para santri.

Jadi penelitian ini mengungkapkan bahwa pondok pesantren yang dapat menghasilkan santri (lulusan) menjadi wirausahawan bila melihat jiwa perjuangan (filosofi Sunan Drajat), dan dibekali pendidikan dan keterampilan dan dikelola dengan melibatkan para ahli yang berkompeten dengan menggunakan sistem manajemen terbuka.

⁸ Najih Anwar *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Penyiapan Wirausahawan (Studi Kasus Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan)*, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maliki Malang, 2008.

Penelitian lain terkait pengembangan pesantren diantaranya Mardiyah yang memfokuskan pada pengembangan lembaga Pendidikan pesantren.⁹ Penelitian Anis Wahyu, difokuskan pada pengelolaan pembiayaan Pendidikan untuk pengembangan pesantren.¹⁰ Kemudian Siti Mardiyatul, pembahasan difokuskan pada peningkatan mutu Pendidikan dan pengembangan lembaga.¹¹

Pengelola lembaga Pendidikan yang professional harus kreatif dan produktif dalam melihat peluang yang bisa dimanfaatkan untuk menghasilkan sebuah keputusan dan tindakan yang dapat mendorong terciptanya kemandirian pembiayaan Pendidikan. Kejelian pimpinan pesantren yang berjiwa *entrepreneur* yang dibutuhkan saat ini, dimana banyak lembaga pesantren yang bergantung kepada pemerintah sehingga tidak mampu menciptakan kemandirian ekonomi serta bebas dalam menentukan sikap dan arah pencapaian.

KAJIAN TEORI DAN PEMBAHASAN

Pengertian Wiraswasta dan Ciri-Ciri Manusia Wiraswasta

Makna entrepreneurship diartikan sebagai kewirausahaan yang mampu melihat peluang bisnis, mengoptimalkan dan memanfaatkan peluang yang tersedia.¹²

Ciputra dalam Rambat Lupiyoadi mengungkapkan tiga ciri-ciri seorang *entrepreneur*. *Pertama*, seorang yang mampu memiliki visi untuk menciptakan sesuatu yang baru yang memicu semangatnya untuk bertindak. *Kedua*, orang yang bertindak untuk melakukan inovasi. *Ketiga*, seorang pengambil resiko, baik bersifat financial maupun yang bersifat mental.¹³

⁹ Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi, Studi Multi Kasus Pondok Modern Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, dan Pondok Pesantren Tebuireng Jombang*, (Disertasi: UIN Malang, 2010).

¹⁰ Anis Wahyu Harnanik, *Manajemen Sumber Dana Pondok Pesantren, Studi kasus Pondok Pesantren Al-Islahiyah Singosari*, (Tesis: UIN Malang, 2008).

¹¹ Siti Mardatul Khairiyah, *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Tesis: UIN Malang, 2008).

¹² Rambat Lupiyoadi, *Entrepreneurship from Mindset to Strategy*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2007), hlm. 3.

¹³ *Ibid.*, hlm. 13.

Astamoen mengungkapkan bahwa ciri-ciri seorang *entrepreneur* adalah: visioner, kreatif dan inovatif, mampu melihat peluang, berorientasi kepada kepuasan pelanggan, berani mengambil resiko, berjiwa kompetisi, cermat, dan berjiwa social.¹⁴

Penanaman Pendidikan Manusia Wiraswasta kepada Santri

Islam mengajarkan umatnya agar bekerja untuk mencukupi kebutuhan hidupnya. Begitupun organisasi dituntut untuk mencukupi kebutuhan operasionalnya dengan mandiri, salah satunya adalah dengan berwirausaha.

Terkait Pendidikan dalam mencetak manusia wiraswasta sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 pasal 38 tentang kepemimpinan dan kompetensi wirausahaan. Amanat konstitusi tersebut belum sepenuhnya terwujud karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam menyediakan pembiayaan pendidikan secara menyeluruh, baik lembaga pendidikan negeri atau swasta.¹⁵

Wirausaha yang mencakup beberapa unsur penting yang satu dengan lainnya saling terkait, bersinergi, dan tidak terlepas satu sama lain, yaitu: (1) Unsur daya pikir (kognitif), (2) Unsur keterampilan (psikomotorik), (3) Unsur sikap mental (afektif), dan (4) Unsur kewaspadaan atau intuisi.

Menurut Ma'ruf Abdullah wirausaha mempunyai beberapa karakteristik yang menonjol, di antaranya adalah: (1) proaktif, maksudnya tidak ketinggalan informasi, mencari berita yang ada hubungannya dengan dunia yang digelutinya, tujuannya agar bijak dalam mengambil sikap; (2) produktif, mementingkan pengeluaran yang bersifat produktif daripada yang bersifat konsumtif. Membuat perhitungan dengan cermat dan teliti dalam pengambilan keputusan; (3) pemberdaya, memahami manajemen, menangani pekerjaan dengan membagi habis tugas dan memberdayakan orang lain dalam pembinaannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan; (4) suka berbagi seperti tuntunan yang mulia Rasulullah SAW. dalam salah satu hadisnya "*Tangan di atas lebih mulia dari tangan yang di bawah*"; (5) rendah hati, sadar sebagai manusia social yang membutuhkan sesama

¹⁴ Astamoen Moko, *Entrepreneurship* (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 53.

¹⁵ Dadang Suhardang, Riduwan, dan Enas, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 25.

selalu bersikap rsyukur dan *tawadhu* (rendah hati); (6) kreatif, mampu menangkap dan menciptakan peluang-peluang bisnis yang bisa dikembangkan, sehingga ia tidak pernah khawatir kehabisan lahan bisnisnya; (7) inovatif, sifat inovatif selalu mendorong kembali kegairahan untuk meraih kemajuan dalam berbisnis.¹⁶

Cara Mempersiapkan Wiraswasta Di Pesantren

1. *Komitmen Pengambil Kebijakan*

Sebagai langkah awal sebelum membentuk unit usaha adalah adanya dukungan berupa kebijakan lembaga dari pihak yayasan atau pimpinan. Model yang dimaksud seperti yang dijelaskan Inu Kencana adalah model kelembagaan, yaitu model pembuatan kebijakan yang hanya berkisar pengambilan keputusan pada ruang lingkup lembaga.¹⁷

Pimpinan pesantren diharapkan beralih dari gaya kepemimpinan transaksional ke transformasional. Dalam kajian kontemporer, ada gaya kepemimpinan *enterpreneurship*, yang merupakan pengembangan dari kepemimpinan transformasional. Robert Dubin mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan sebagai inisiatif tindakan untuk menghasilkan pola yang konsisten dalam memecahkan suatu persoalan bersama. Sementara itu Goerge Terry merumuskan bahwa kepemimpinan merupakan aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁸

Seperti yang diungkapkan Muhaimin mengenai kompetensi kewirausahaan yang harus dimiliki pimpinan dalam lembaga pendidikan islam adalah (1) mampu menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan lembaga; (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan lembaga sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin; (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi

¹⁶ M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syari'ah* (Jogjakarta: Aswaja Presindo), hlm. 38.

¹⁷ Inu Kencana Syafie dan Welasari, *Ilmu Administrasi* (Jogjakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hlm. 188.

¹⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 4.

terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi lembaga; dan (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sebagai sumber belajar mengajar peserta didik.¹⁹

Tabel 1: Indikator Kompetensi Kewirausahaan Pimpinan Lembaga

Kompetensi Kewirausahaan	Indikator
	(1) menciptakan inovasi; (2) bekerja keras; (3) motivasi yang kuat; (4) pantang menyerah dan solutif; (5) memiliki naluri kewirausahaan.

Demikian peran pimpinan menurut Covey adalah: (1) pencarian alur (*pathfinding*), peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti; (2) penyalaras (*aligning*), peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi; (3) pemberdaya (*empowering*), peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan papun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang telah disepakati.²⁰

2. Mempersiapkan Sumber Daya Manusia

Adalah hal yang sulit ketika lembaga dihadapkan pada keterbatasan dana. Jangankan merekrut tenaga yang sesuai kualifikasi untuk dana operasionalpun terbatas. Salah satu solusi adalah mengoptimalkan SDM yang sudah ada. Dengan menggunakan konsep pengembangan kapasitas (*capacity building*). Sebagian ahli memaknai *capacity building* sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Sementara pakar yang lain lebih merujuk kepada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak (*not yet exist*).

Guru yang dianggap cakap perlu mendapat kepercayaan sebagai manajer unit usaha. Sebagai pembantu tugas guru dapat didaya gunakan peran murid. Umumnya di pesantren ada organisasi pelajar santri, mereka yang mendapat

¹⁹ Muhaimin, Sutiah dan Sugeng, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah dan Madrasah* (Jakarta: Prenada Media Grup, 2010), hlm. 43.

²⁰ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Education and Management...*, hlm. 156.

amanah dapat diberikan peran sekaligus sebagai bibit kader dimasa akan datang. Intinya Pimpinan dibaratkan owner perusahaan, Guru sebagai manajernya, dan murid sebagai karyawannya.

Sebagai sebuah bagian dari masyarakat internal organisasi yang istilahnya sudah memahami lingkungan khususnya mekanisme kerja, maka kolaborasi antara pimpinan, guru, dan murid tersebut dapat mempercepat proses kemajuan unit usaha. Sebaliknya apabila tenaga didatangkan dari eksternal organisasi belum tentu faham lingkungan, selain itu tentunya mereka menuntut upah lebih yang memberatkan bagi lembaga yang baru saja berkembang.

Beberapa hal yang dilakukan dalam menciptakan sumber daya manusia diantaranya: a) Tahap perencanaan yang terjadi diawali dengan perencanaan (penyusunan), pelaksanaan dan monitoring (evaluasi); b) Model yang diterapkan adalah model “*open management*” yang diaplikasikan lewat proses perencanaan, penyusunan kegiatan serta penganggaran terhadap pembiayaan yang dibutuhkan; c) Sumber-sumber dananya meliputi dana dari pemerintah (*World Bank*), masyarakat (syariah santri), unit usaha wartel, koperasi, kantin dan unit usaha mebel (furnitur); d) Strategi yang diterapkan adalah planning dan *thinking strategy*; e) Implikasi efektifitas manajemen sumber dana bagi perkembangan pondok adalah: 1) Efektifitas manajemen sumber dana yang terjadi berpengaruh pada bertambahnya lembaga pendidikan Islam yang dinaunginya; 2) Adapun faktor pendukung dari pada manajemen terletak pada baiknya relasi terjadi hubungan baik semua pihak baik internal atau eksternal; dan 3) Sedangkan alternatif pemecahan masalah (*problem solving*) yang dilakukan adalah profesionalisasi tenaga kependidikan terkait yang ada serta rekrutmen tenaga yang kompeten (profesional);

3. Membentuk Unit Usaha Lembaga

Sadar akan peluang bahwa murid merupakan konsumen primer, seharusnya lembaga memaksimalkan peluang tersebut untuk membentuk sebuah unit usaha. Banyak penelitian membuktikan bahwa lembaga pendidikan Islam yang maju dengan ditopang unit usaha yang mereka miliki.

Di antara unit usaha yang dapat dilaksanakan adalah: (a) koperasi pelajar; (b) kantin pelajar; (c) dapur umum (apabila dipesantren); (d) dan lain sebagainya dengan memperhatikan potensi lahan, tempat dan budaya.

Patron dalam membangun unit usaha harus memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini: (1) unit usaha bukan milik pribadi akan tetapi milik lembaga, pimpinan tidak berhak mengambil kebijakan sectoral terkait pengelolaan keuangan; (2) berfilosofikan administrasi yang baik mutlak untuk menjaga kepercayaan, harus ada laporan dan musyawarah rutin ke dan oleh pimpinan terkait perkembangan unit usaha; (3) merekrut SDM yang memang ahli lapangan dan berasal dari internal lembaga sehingga komunikasi dapat berjalan lancar; (4) memperhatikan legalitas badan usaha untuk mengoptimalkan peluang yang ada; (5) membentuk tim ahli, minimal tenaga senior untuk memonitor perkembangan unit usaha.

Selain membawa dampak positif yang signifikan, ada juga dampak negative yang apabila tidak diantisipasi mengganggu stabilitas kinerja organisasi, yaitu: a) Banyak menyita waktu, apalagi tahap perintisan; b) Beban tanggungjawab menumpuk pada orang-orang tertentu; c) Margin keuntungan relatif kecil, terutama di awal-awal membangun/ mendirikan usaha, biasanya hanya menggunakan modal/ dana yang ada pada diri sendiri (terbatas) sehingga jumlah keuntungan juga terbatas.

Bidang-Bidang Pembiayaan Pendidikan di Pesantren

Pembiayaan Pendidikan tidak hanya analisis sumber daya, tetapi juga menggunakan dana secara efisien. Semakin efisien sistem Pendidikan makin sedikit dana yang diperlukan mencapai tujuan organisasi, karena hal itu lebih tampak pada tercapai dengan anggaran yang sudah tersedia.²¹

Sebelum menuju kepada tahap pengembangan rencana program dan kegiatan, harus dilakukan analisis kekuatan lembaga, mulai dari SDM yang tersedia sampai sumber ekonomi miliki pesantren. Sumber-sumber ekonomi

²¹ Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), hlm. 4.

pesantren diantaranya ada yang bersifat bulan seperti uang makan dan spp, ada yang sifatnya tahunan seperti uang daftar ulang dan pembangunan, dan ada yang sifatnya tidak tetap seperti bantuan operasional dari dinas setempat atau sumber lain.

Tabel 2: Sumber Keuangan Pesantren

Sumber	Waktu	Keterangan
Uang makan santri	Setiap bulan	Kebijakan lembaga
Uang SPP	Setiap bulan	Kebijakan lembaga
Uang Pembangunan	Setiap tahun	Kebijakan lembaga
Uang Daftar Ulang	Setiap tahun	Kebijakan lembaga
Bantuan Kemenag	Tidak tentu	Ditentukan
Bantuan Dispora	Tidak tentu	Ditentukan
Bantuan lain	Tidak tentu	Ditentukan

Sumber: *hasil observasi*

Pengelolaan sumber dana di pesantren hendaknya dilakukan dengan cara yang halal dan mandiri yaitu dengan membangun dan mengembangkan unit-unit usaha pesantren, pengelolaannya dipisahkan antara hak milik pribadi dan pesantren, mengacu kepada prinsip kemandirian dan kesederhanaan serta dikelola dengan manajemen yang modern dan amanah.

Selain hal yang bersifat teoritis dan praktis diperlukan pemahaman terhadap nilai yang bersifat filosofis. Diantara beberapa nilai yang bisa diambil dari falsafah perjuangan di pesantren adalah “pesantren harus berdiri diatas dan untuk semua golongan, bondo bahu fikir lek perlu sak nyawane pisan”, artinya pesantren harus dibantu dan diperjuangkan untuk meraih bisi dan misinya, memperjuangkan pesantren secara totalitas dengan tenaga waktu, pikiran bahkan dengan nyawa sekalipun.

Selain itu dalam konsep pesantren modern yang memiliki panca jangka, salah satunya adalah *khazanatullah*, artinya pengadaan sumber dana yang harus dimiliki pesantren sehingga tidak menggantungkan diri kepada pihak lain.

Di antara beberapa usaha yang bisa pesantren laksanakan yaitu peternakan, perkebunan, koperasi dapur, koperasi pelajar, kantin, konveksi, dan lain sebagainya sesuai dengan potensi yang dimiliki pesantren itu sendiri.

Manajemen Unit Usaha Pesantren

Terdapat dua peranan yang berbeda dalam organisasi. *Pertama*, disebut peran kepemimpinan yaitu mengerjakan hal yang benar, ini berhubungan dengan visi dan arah. *Kedua*, disebut peranan manajemen yaitu mengerjakan hal secara benar, atau pelaksanaan.²² Dalam memanage sebuah unit usaha mencakup empat fungsi lazim dalam manajemen yaitu kepemimpinan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.

1) *Perencanaan*

Pembangunan ekonomi adalah proses pertumbuhan ekonomi disertai dengan perubahan sikap pelaku ekonomi, kelembagaan, dan struktur ekonomi ke arah yang lebih baik (menuju kematangan). Pada dasarnya, proses pengembangan ekonomi akan menghasilkan pertumbuhan ekonomi, kemudian hasil pembangunan tersebut dapat dinikmati secara merata oleh seluruh lapisan masyarakat organisasi.

Dalam tahap perencanaan dibagi menjadi tiga tahap, a) mengembangkan rencana program dan rencana kegiatan; b) mengembangkan rencana kerja; dan c) rencana anggaran belanja

Dalam tahap perencanaan juga dilakukan identifikasi resiko, yang mencakup gambaran keadaan saat ini, kondisi yang akan datang, dan risiko. Untuk risiko mencakup keadaan strategis, keuangan, operasional, pemenuhan dan reputasi.²³

Tabel 3: Identifikasi Risiko

Keterangan	Indikator	Keterangan
Kondisi saat ini	Potensi ekonomi masih belum stabil	
Kondisi yang akan datang	Ekonomi lembaga meningkat	
Risiko	Strategis	Visi, misi lembaga perlu dikembangkan, termasuk sasaran dan program-program baru dalam 4 tahun ke depan.
	Keuangan	Membutuhkan sumber-sumber pendanaan yang baru.
	Operasional	Keterampilan manajer unit

²² Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2011), hlm. 137.

²³ *Ibid.*, hlm. 79.

		usaha dengan wakilnya, sarana prasarana harus ditingkatkan.
	Pemenuhan	Proses perencanaan unit usaha, strategi pengembangan unit usaha, dan evaluasi pelaksanaan harus sesuai dengan jenis target yang dicapai.
	Reputasi	Reputasi lembaga akan meningkat.

Sumber: *Diadaptasi dari Muhaimin*

Dalam menganalisis peluang dan ancaman eksternal. Lingkungan eksternal tempat pesantren bergerak sangat kompleks dan selalu berubah, oleh Karena itu pesantren harus mengetahui peluang-peluang dan tantangan. Kotler menjabarkan fungsi eksternal menjadi 4 hal meliputi: a) Lingkungan publik yang terdiri dari kelompok atau organisasi yang tertarik pada kegiatan lembaga; b) Lingkungan kompetitif, terdiri dari lembaga lain yang bersaing untuk mendapatkan perhatian atau loyalitas dari kelompok sasaran; c) Lingkungan makro yang terdiri dari kekuatan fundamental berskala besar yang membentuk peluang dan ancaman terhadap lembaga tersebut; dan d) Lingkungan pasar, yang terdiri dari kelompok dan organisasi lain yang bekerja sama dengan lembaga tersebut untuk mencapai visi dan misi mereka.²⁴

2) *Pengorganisasian*

Tujuan organisasi dapat dicapai berkat kerja tim bukan hanya individu seorang. Tim adalah kelompok kerja yang dibentuk dengan tujuan menyukkseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi. Sebuah tim adalah sekelompok orang dengan keahlian saling melengkapi dan berkomitmen kepada misi yang sama, pencapaian kinerja, dan pendekatan dimana mereka saling tergantung antara satu dengan yang lain.

Dalam tahapan ini, pemimpin melakukan pemetaan terhadap sumber daya yang ada, mulai dari sumber daya manusia sampai sumber daya organisasi yang mencakup potensi lahan, kekuatan dana, kekuatan dukungan. Selanjutnya adalah tahap memformulasikan visi dan misi.

²⁴ Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14th Edition (New Jersey: Prentice Hall, 2012), hlm. 66.

3) Pelaksanaan

Manajemen di lembaga pendidikan harus dilakukan dengan menggunakan teknik manajemen yang professional yang telah banyak dilakukan di perusahaan-perusahaan bisnis. Memang lembaga pendidikan bukan organisasi laba, walaupun demikian tetap lembaga pendidikan perlu mendapatkan dana utamanya yang berasal dari orang tua atau unit usaha.

Dalam tahap ini yang dilakukan adalah pemasaran. Fungsi pemasaran dalam lembaga pendidikan adalah untuk membentuk citra baik dan menarik minat sejumlah calon siswa. Drucker memberikan langkah-langkah untuk memenangkan persaingan dengan menggunakan pemasaran: (a) tujuan harus didefinisikan secara jelas, yang mencakup hasil, proses, dan juga strategi; (b) membuat rencana pemasaran dan usaha-usaha pemasaran untuk masing-masing kelompok sasaran; (c) lakukan komunikasi baik ke dalam maupun keluar serta lakukan pelatihan; (d) daftarkan kebutuhan logistik yang dibutuhkan.²⁵

Dalam pelaksanaan juga diperhatikan faktor-faktor yang dapat menarik minat konsumen. Ada dua variabel penarik, yaitu (1) variabel yang dapat dikontrol organisasi, (2) yang tidak dapat dikontrol. Variabel yang dapat dikontrol organisasi, yaitu (1) pelayanan, (2) lokasi pelayanan, (3) komunikasi dengan konsumen (santri, alumni, tamu) atau komunitas lain yang terkait dengan praktik promosi, (2) Variabel yang tidak dapat dikontrol, yaitu (1) budaya, (2) kondisi ekonomi, dan (3) kecenderungan sosial.²⁶

Sedangkan Alma dalam Muhaimin mengungkapkan, dengan memperhatikan kondisi pendidikan di Indonesia, menyatakan ada 4 elemen bauran pemasaran di lembaga pendidikan, meliputi 4P (1) produk (*product*), (2) harga (*price*), (3) tempat (*place*), (4) promosi (*promotion*), (5) pengaruh personal (*personal trait*).²⁷ Informasi terkait hal tersebut dapat diperoleh konsumen lewat komunikasi verbal dari mulut ke mulut.

²⁵ Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization* (New York: Harper Business, 1990), hlm. 22.

²⁶ Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing Management...*, hlm. 68.

²⁷ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 105.

4) *Pengendalian dan Evaluasi*

Untuk mencapai control yang baik, lembaga membutuhkan informasi-informasi yang cukup akurat dan memadai. Kotler & Andreasen memberikan empat sistem untuk informasi pemasaran organisasi. Keempat informasi tersebut adalah (1) *Internal record sistem*, sistem ini meliputi keseluruhan informasi mengenai jumlah konsumen, biaya pemasaran, calon konsumen potensial, segmen pasar dan lain sebagainya; (2) *Marketing intelligence sistem*, meliputi serangkaian sumber dan prosedur yang menyediakan informasi tentang perkembangan yang terjadi di masyarakat yang berkaitan dengan kebutuhan masyarakat inteligen pemasaran dengan memperbaiki kualitas dengan motivasi pimpinan; (3) *Marketing research system*, terdiri dari desain sistematis pengumpulan, analisis, dan pelaporan data, penemuan masalah spesifik; dan (4) *Analytical marketing system*, terdiri dari dua perangkat pemasaran dan permasalahan pemasaran.²⁸

Setelah dilakukan evaluasi, pimpinan dihadapkan kepada kebijakan dalam pengambilan keputusan. pengambilan keputusan yang efektif terdapat tujuh kriteria yaitu: (1) secara menyeluruh mengumpulkan berbagai macam cakupan yang luas dari suatu tindakan alternative; (2) mensurvei semua cakupan tentang hasil dari sebuah sasaran yang harus dipenuhi dan nilai-nilai yang mencangkup sebuah pilihan; (3) secara hati-hati menimbang hal yang menjurus kepada konsekuensi negative; (4) secara intensif mencari informasi baru yang relevan untuk dievaluasi dari alternatif yang ada.²⁹

KESIMPULAN

Setelah melauai paparan analisis yang telah penulis sajikan di atas, maka dapat penulis simpulkan sebagai berikut:

1. Persaingan yang semakin ketat menuntut lembaga pendidikan untuk mendapat dana operasional tambahan demi mensukseskan program yang ada. Karena dalam mengelola lembaga pendidikan tidak bisa berpatokan pada rencana yang sudah ditetapkan. Apalagi pesantren dengan sifatnya segala aktivitasnya

²⁸ *Ibid.*, hlm. 108-110.

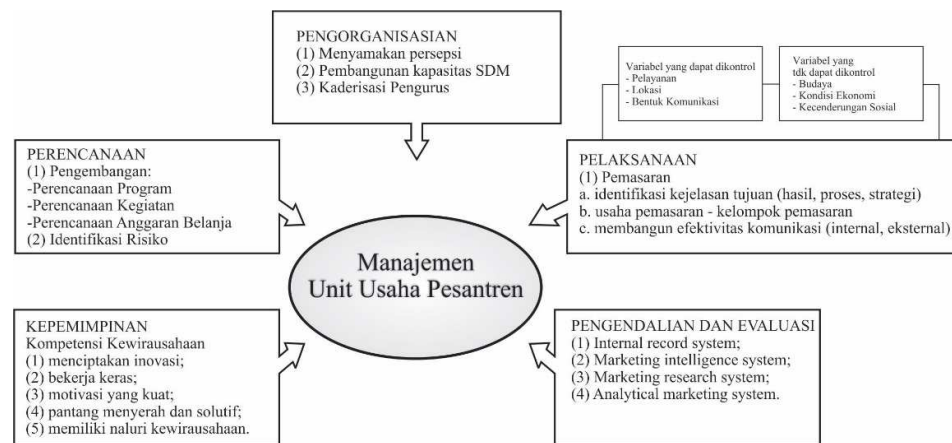
²⁹ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku...*, hlm. 143.

dinamis, perlu membuka sumber rekening baru. Konsekuensi logisnya adalah melakukan perlu dilakukan sebuah investasi melalui pendirian unit usaha lembaga.

2. Investasi merupakan suatu proses yang panjang, untuk menunjang keberhasilan perencanaan tersebut, penggalakan ekonomi lewat unit usaha harus digalakkan sebagai penyokong kemandirian lembaga. Lembaga pendidikan Islam harus mempunyai sumber dana yang cukup sehingga tidak terlalu bergantung kepada pemerintah sehingga mampu melakukan inovasi pembaharuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.
3. Berwirausaha adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang berbeda dari yang lain, atau mampu menciptakan sesuatu yang berbeda dengan yang sudah ada sebelumnya. Berwirausaha harus disertai dengan etika Islam yang bersumber dari al-Qur'an dan Hadits, diantaranya yaitu jujur, menepati janji, disiplin, tangguh dan pantang menyerah serta kreatif sehingga perusahaan yang dipimpin dapat berjalan dengan lancar.
4. Pesantren bukan lembaga pendidikan umum, juga bukan organisasi profit, jadi demi mensukseskan pengembangan unit usaha diperlukan jiwa keikhlasan yang tinggi dengan niat mendapat barokah. Untuk kesejahteraan tentunya akan datang berbanding lurus dengan pencapaian lembaga. Diantara unit usaha yang dapat dilaksanakan adalah: (a) koperasi pelajar; (b) kantin pelajar; (c) dapur umum (apabila dipesantren); (d) dan lain sebagainya dengan memperhatikan potensi lahan, tempat dan budaya.
5. Prinsip-prinsip dalam membangun unit usaha di pesantren adalah: (1) unit usaha bukan milik pribadi akan tetapi milik lembaga, pimpinan tidak berhak mengambil kebijakan sektoral terkait pengelolaan keuangan; (2) berfilosofikan administrasi yang baik mutlak untuk menjaga kepercayaan, harus ada laporan dan musyawarah rutin kepada pimpinan terkait perkembangan unit usaha; (3) merekrut SDM yang memang ahli lapangan dan berasal dari internal lembaga sehingga komunikasi dapat berjalan lancar; (4) memperhatikan legalitas badan usaha untuk mengoptimalkan peluang yang ada; (5)

membentuk tim ahli, minimal tenaga senior untuk memonitor perkembangan unit usaha.

6. Dampak negative yang timbul dan mengancam mengganggu stabilitas kinerja organisasi, yaitu: a) banyak menyita waktu, apalagi tahap perintisan; b) beban tanggungjawab menumpuk pada orang-orang tertentu; c) margin keuntungan relatif kecil, terutama di awal-awal membangun/ mendirikan usaha, biasanya hanya menggunakan modal/ dana yang ada pada diri sendiri (terbatas) sehingga jumlah keuntungan juga terbatas.
7. Sebagai rangkuman dari topik pembahasan yang sudah dijelaskan sebagaimana di atas tadi, maka tertuang dalam gambar dibawah ini.



Sumber: Diadaptasi dari berbagai model teori manajemen

DAFTAR PUSTAKA

- Anis Wahyu Harnanik. *Manajemen Sumber Dana Pondok Pesantren. Studi kasus Pondok Pesantren Al-Islahiyah Singosari*. Tesis: UIN Malang. 2008.
- Aries Musnandar. *Pendidikan Pesantren*. sumber: <http://www.uin-malang.ac.id/>.
- Astamoen Moko. *Entrepreneurship*. Bandung: Alfabeta. 2005.
- Dadang Suhardang, Riduwan, dan Enas. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2012. hal. 25.
- Dedi Supriadi. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2007.
- Inu Kencana Syafie dan Welasari. *Ilmu Administrasi*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar. 2014.
- Miftah Thoha. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2007.
- M Dawam Raharjo. *Pergulatan Dunia Pesantren*. Yogyakarta: LP3M. 1986.
- M Latief. *Pemerintah Tambah Anggaran untuk Rusun di Pesantren*. sumber: Harian Kompas. Minggu, 9 September 2012.
- Mardiyah. *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi. Studi Multi Kasus Pondok Modern Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, dan Pondok Pesantren Tebuireng Jombang*. Disertasi: UIN Malang. 2010.
- Muhaimin, Sutiah dan Sugeng. *Manajemen Pendidikan. Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah dan Madrasah*. Jakarta: Prenada Media Grup. 2010.
- Najih Anwar *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Penyiapan Wirausahawan Studi Kasus Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan*. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Universitas Islam Negeri UIN Maliki Malang. 2008.
- Nurcholish Madjid. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina. 1997.
- Peter F. Drucker. *Managing the Non-Profit Organization*. New York: Harper Business. 1990.

- Philip Kotler & Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. 14th Edition. New Jersey: Prentice Hall. 2012.
- Ririn Handayani. *Menggagas Pendidikan Pesantren Sebagai Pendidikan Entrepreneurship*. sumber:<http://ririnhandayani.blogspot.com/>.
- Siti Mardatul Khairiyah. *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan*. Tesis: UIN Malang. 2008.
- Rambat Lupiyoadi. *Entrepreneurship from Mindset to Strategy*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 2007.
- Slamet PH. *Desentralisasi Pendidikan di Indonesia. Educational Planning/ Management Specialist Team Leader of Package 2. Desentralized Basic Education Project ADB Loan No. 1863-INO*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional. 2008.
- Veitzhal Rivai & Sylviana Murni. *Education & Management; Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka. 2009.
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo. 2011.